



GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

CURSO ACADÉMICO 2018/2019

TRABAJO FIN DE GRADO

Mención en Marketing

**DIAGNÓSTICO DE SITUACIÓN
DE LA EMPRESA DEGIMA S.A.**

**DEGIMA'S SITUATION
DIAGNOSIS**

AUTOR: Sergio García Ruiz

DIRECTOR: Ángel Herrero Crespo

SEPTIEMBRE 2019

Deseo expresar mi agradecimiento a Luis San Segundo González por su colaboración, ofreciéndome su tiempo y facilitándome información sobre la empresa Degima S.A., resultando de gran utilidad en la elaboración del presente documento.

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO.....	1
1. INTRODUCCIÓN AL TFG: LA IMPORTANCIA DEL ANÁLISIS DE SITUACIÓN	
1.1 EN CONTEXTO: ¿QUÉ ES UN PLAN DE MARKETING?.....	3
1.2 PRESENTACIÓN DE DEGIMA S.A.....	4
2. ANÁLISIS DE SITUACIÓN: EL DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA	
2.1 ANÁLISIS EXTERNO: DEL MACROENTORNO AL MICROENTORNO.....	5
2.1.1 MACROENTORNO: ANÁLISIS PESTEL.....	5
2.1.2 MICROENTORNO: LAS 5 FUERZAS DE PORTER.....	12
2.2 ANÁLISIS INTERNO: UN VISTAZO AL INTERIOR DE LA EMPRESA.....	19
2.2.1 DEGIMA S.A.: QUÉ, POR QUÉ Y CÓMO.....	19
2.2.2 RECURSOS Y CAPACIDADES.....	21
2.3 EN RESUMEN: LA MATRIZ DAFO.....	23
3. CONCLUSIONES GENERALES.....	26
NOTAS Y BIBLIOGRAFÍA.....	29

RESUMEN EJECUTIVO

“El marketing es un cóctel de imaginación, ilusión, innovación, identificación de necesidades, fidelización y medición bajo una mirada globalizada, abierta y en constante actualización”, así define Héctor Baragaño, director de Desarrollo de Negocios de la ESIC, el ámbito del presente documento.

En los últimos años se ha destacado la importancia del marketing en los diferentes tipos de organizaciones: desde PYMES con menos de 10 trabajadores, a ONGs o grandes multinacionales. Todas ellas comparten un objetivo: querer llegar al mayor número de clientes potenciales. En el caso de las Organizaciones No Gubernamentales, uno de sus propósitos es conseguir el mayor número de socios que colaboren en sus proyectos. En el de una gran multinacional, por ejemplo, que el consumidor general recuerde su marca. Todos ellos son propósitos alcanzables a través de una serie de estrategias concretadas en acciones, que parten de un estudio del mercado y un conocimiento profundo del entorno en el que compiten.

El análisis de situación, objetivo de investigación del presente trabajo, abarca el conjunto de estudios previos necesarios para conocer en profundidad el entorno de la empresa. Un estudio profundo del contexto nos permitirá continuar con el plan de marketing de forma transparente y sensata, desarrollando las estrategias y acciones necesarias para la consecución de las metas fijadas y estableciendo los límites en tiempo y presupuesto de manera precisa y realista.

Desde que Philip Kotler definiera en 1996 un plan de marketing como “un instrumento para dirigir y coordinar el esfuerzo de mercadotecnia, analizando las oportunidades e investigando y seleccionando mercados meta”, el marketing ha ido evolucionado hacia nuevos términos, partiendo de una base clásica, con matices y modelos adaptados a los agentes que intervienen en la “nueva economía”. Este cambio ha supuesto la transformación de modelos tradicionales utilizados en el presente documento, como las 5 fuerzas competitivas de Porter, la cuales se ven afectadas y modeladas por nuevas fuerzas: (1) digitalización, (2) globalización y (3) liberalización del mercado.

ABSTRACT

“Marketing is a mixture of imagination, hope, innovation, identification of needs, gaining loyalty and measurement under an openminded and holistic view”. Thus, regularly updated, according to Héctor Baragaño, director of Businesses Development of ESIC, which is the main topic of the project.

It is remarkable the importance of a wide range of marketing organizations recently: from PYMES with less than ten workers to ONGs or big multinationals. All of them share the same aim which is to achieve the greatest number of potential customers.

In the case of Non governmental organizations, one of the targets is to get the greatest number of associates to collaborate in their projects. For instance, in the case of a big multinational, the general customer reminds the brand. Therefore, every goal is achievable throughout certain strategies developed in actions. They start from the market analysis and an environment's deep knowledge in which they compete.

The marketing plan, encompasses an analysis, strategies and actions development, timing and budget to get the strategic aims established previously.

Since Philip Kotler in 1996 defined a marketing plan such as “a tool to run and coordinate the effort of the marketing, analysing the opportunities and researching goal markets”. Marketing had been developing to new terms, from a classic basis, with new aspects and models adapted to the agents who take part in the “new economy”. This transformation has signified the change of models like 5 competitive forces of Porter which shape the new forces: (1) digitalization, (2) globalization and (3) liberation of the market.

1. INTRODUCCIÓN AL TFG: LA IMPORTANCIA DEL ANÁLISIS DE SITUACIÓN

El objetivo del presente documento es desarrollar, desde una óptica teórico-práctica, un diagnóstico de situación, como parte de un plan de marketing adaptado a la “nueva economía”.

El documento analiza cada aspecto objeto de estudio y los pasos a seguir para llevar a cabo un análisis completo del contexto de la empresa. De esta manera, el fin último es el de servir de herramienta y guía para impulsar cualquier PYME desde el foco del marketing, conociendo la importancia de estudiar a fondo los elementos del entorno externo e interno de la empresa como fuente de información y conocimiento.

Haciendo uso de artículos relacionados y métodos actualizados, tomamos como modelo la actividad de la empresa Degima S.A. para ejemplificar cada paso.

Son numerosos los estudios, tesis, artículos, libros e información general relacionados con el tema en cuestión. En el presente documento haremos uso de gran parte de ellos para extraer esta etapa del plan de forma clara y simplificada y resumir los puntos más relevantes para una correcta implantación.

El trabajo se estructura a partir de una presentación del proyecto, por el cual asentamos los conceptos iniciales relacionados con el plan general de mercadotecnia. Planteamos así las primeras cuestiones objeto de estudio: ¿Qué es un plan de Marketing? ¿Por qué es tan importante realizar un completo diagnóstico de situación previo? De igual manera introducimos a la empresa DEGIMA S.A. para conocer su actividad y situarla en un contexto abarcable a primera vista.

El bloque de desarrollo lo forman el análisis externo, el análisis interno y un resumen de situación a través de la matriz DAFO. Gracias a estos análisis conoceremos en profundidad el macroentorno y el microentorno para comprender el ámbito en el que se desarrolla la empresa.

Surgen de este bloque algunas subpreguntas interesantes relacionadas con los modelos utilizados en cada análisis: (1) ¿Es el modelo de las 5 fuerzas competitivas de Porter aplicable en la economía moderna? (2) ¿Han surgido fuerzas recientes con el desarrollo de las nuevas tecnologías?

El trabajo concluye con una recapitulación de los puntos más importantes y una serie de conclusiones relacionadas con las preguntas y subpreguntas planteadas a lo largo del documento.

1.1 ¿QUÉ ES UN PLAN DE MARKETING?

Un plan de marketing es un documento flexible que forma parte de la planificación estratégica de cada empresa.

A través del plan de marketing ubicamos a la empresa en un contexto, de manera que podamos establecer los objetivos a alcanzar y las acciones a llevar a cabo para la consecución de estos. Todo ello en un tiempo y un marco establecido según las características del mercado, del sector y del entorno.

Según Philip Kotler (2006), un plan de marketing es un «documento escrito que resume lo que el especialista ha aprendido sobre el mercado, que indica cómo la empresa pretende alcanzar sus objetivos y que facilita, dirige y coordina los esfuerzos de marketing»¹.

El plan de marketing opera en dos niveles: en el plano estratégico y en el plano táctico. Como definió Jean-Jacques Lambin (1995), el primero «se apoya de entrada en el análisis de las necesidades de los individuos y de las organizaciones»² determinando las líneas generales y los objetivos a perseguir; el segundo «es una gestión voluntarista de conquista de los mercados existentes»³ especificando acciones concretas.

De esta manera, y como veremos más adelante, un plan de marketing se inicia con un estudio del entorno que va desde lo más general hasta lo más concreto. Comenzamos por analizar el macroentorno y concluimos estudiando cuales son los recursos y capacidades de la empresa. Como ya hemos comentado, el objetivo del presente documento es el de extendernos en esta parte del plan, otorgando la importancia que merece la labor de realizar un profundo análisis de situación.

En este punto, y como parte de un trabajo actualizado y en coherencia a la “nueva economía”, vamos a diferenciar el marketing orgánico y tradicional (offline) que definió Kotler en 1967 del marketing digital, considerando a este como una extensión del primero, y una adaptación al mundo actual, interconectado y globalizado.

Marketing Digital

«La mercadotecnia digital es una forma de marketing que [...] utiliza los nuevos medios y canales publicitarios digitales como internet, el móvil o el IoT y que gracias al poder de la tecnología permite crear productos y servicios personalizados y medir todo lo que ocurre para mejorar la experiencia.»⁴ El Big Data es, por ejemplo, una de las bondades que ofrece la tecnología, en la medida en que muestra una gran cantidad de datos relevantes a cerca del mercado aplicables a estrategias y políticas de la empresa.

Veremos más adelante como esta tecnología ha supuesto la adaptación de modelos clásicos e implica la actualización de conceptos y elementos relacionados con el marketing tradicional. La entrada de nuevos agentes disruptivos genera la crítica hacia definiciones conservadoras en materia de mercadotecnia y el avance hacia nuevas herramientas evolucionadas.

1.2 PRESENTACIÓN A DEGIMA

Degima S.A. es una PYME ubicada en Cantabria que se dedica a la construcción de piezas de grandes dimensiones. Aunque su labor principal se torna a trabajos de calderería media y pesado, ofrece otros servicios como son el transporte, mecanizado, montaje o el tratamiento de superficies.

Su base, ubicada en Camargo, Cantabria, constituye los diferentes espacios, naves y oficinas desde donde se gestionan, desarrollan y ejecutan los proyectos.⁵



Nace en 1997 y, actualmente, concentra su actividad en el desarrollo y ejecución de diferentes contratos, principalmente para los sectores industrial, civil, naval y energético. Veremos más adelante sus objetivos a corto y medio plazo y los sectores y nichos que más oportunidades presentan para la empresa.

2. ANÁLISIS DE SITUACIÓN

El análisis de situación reúne todas las investigaciones necesarias para conocer en profundidad a la empresa y el entorno en el que se desarrolla. Distinguimos, esencialmente, el análisis externo y el análisis interno.

2.1 ANÁLISIS EXTERNO: DEL MACROENTORNO AL MICROENTORNO

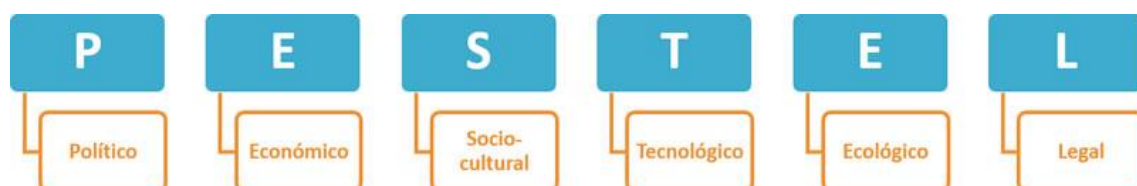
El análisis externo recoge, a través de modelos como el análisis PESTEL o las cinco fuerzas competitivas de Porter, las variables del macroentorno y del microentorno que pueden afectar directa e indirectamente a la actividad de la empresa.

Se refiere al conjunto de factores extrínsecos que pueden impactar en la empresa y están directamente relacionadas con las *oportunidades* y *amenazas* que surgen del entorno.

2.1.1 El macroentorno: Análisis PESTEL

El macroentorno recoge las circunstancias de la economía considerando ésta como un todo. A grandes rasgos, el macroentorno incluye las tendencias del producto interior bruto (PIB), la inflación, el empleo, el gasto y la política monetaria y fiscal.

El análisis PESTEL es una herramienta que ayuda a la empresa a identificar las oportunidades y amenazas derivadas del macroentorno. En este análisis se estudian factores políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos y legales.



Factores políticos

«Los factores políticos tienen que ver con la vida política a todos los niveles (local, regional, nacional e internacional) que puedan afectar a la actividad de tu empresa en el futuro».⁷

A nivel mundial:

En estos momentos, la competición entre China y Estados Unidos, la consolidación de un escenario multipolar y el auge del populismo nacionalista resume los acontecimientos más importantes a nivel mundial en materia política.⁸

Cualquiera de estos acontecimientos afecta a la actividad de Degima S.A. en el corto y medio plazo: el hecho de que EEUU y China hayan iniciado una guerra arancelaria supone la variación de precios en productos como el petróleo y el acero el auge de corrientes nacionalistas frena la visión que empuja hacia la internacionalización como medio para diversificar riesgos y ampliar mercado y la consolidación de un escenario multipolar, impulsado por la globalización y el desarrollo de las tecnologías, crea un espacio más competitivo e interconectado, espacio que da lugar a oportunidades y amenazas (como veremos más adelante en el análisis de la matriz DAFO).

A nivel nacional:

España se suma a la corriente mundial en cuanto a proliferación de partidos nacionalistas. «[...] movimientos nacionalistas y populistas han ido ganando impulso, como lo demuestra la victoria en las elecciones regionales en Andalucía del partido antiinmigración de derecha, Vox»⁹.

Además, el país se encuentra en un momento de inestabilidad política. Con unas elecciones celebradas a nivel local, regional y nacional recientemente, la sociedad se muestra insatisfecha con la gestión política de los últimos años. Hay cierta incertidumbre y desconfianza respecto al gobierno del país para los próximos. Todo ello ejerce un impacto negativo en la empresa, con cambios fiscales intermitentes y políticas variables.

Factores económicos

«Los factores económicos son aquellas cuestiones económicas actuales o futuras que pueden afectar en la ejecución de la estrategia de tu empresa».¹⁰

A nivel mundial:

Según un informe del Deutsche Bank «el PIB mundial aumentará un 3,9% durante este año (2018) y el que viene.

A pesar de ser un dato positivo, se espera una ligera desaceleración del crecimiento que afectará tanto a Estados Unidos como a la zona Euro».¹¹

Como también señala el portal de economía Marketing Fianzarel, en su artículo “Tendencias económicas del 2019”, en los próximos años se producirá una desaceleración en el crecimiento económico de EEUU y la zona Euro. Esta desaceleración trae consigo una serie de impactos significantes para la actividad de la empresa, como son unas menores ventas en el sector comercio e industrial.¹²

A nivel nacional:

Si nos centramos en España, parece haber terminado la reciente fase de expansión económica 2015-17. El FMI prevé una nueva desaceleración para la economía española en 2019 y 2020 «en medio de la incertidumbre política, un posible aumento de la presión fiscal, un crecimiento mundial más débil y el nuevo aumento del proteccionismo». ¹³

Podemos observar como las diferentes entidades coinciden en señalar una deceleración en la economía a nivel mundial y el fin de una etapa de expansión en España.

En lo que respecta a las finanzas públicas, el déficit presupuestario debería mantenerse estable en los años siguientes. La deuda pública se estabilizó en 97,2% del PIB (casi tres veces más que antes de la crisis financiera de 2008). La inflación se situó en el 1,8% en 2018 (FMI), aunque según la Oficina Española de Estadística fue menor (1,2%). ¹⁴

Indicadores de crecimiento	2017	2018	2019	2020*
PIB (<i>miles de millones USD*</i>)	1313,95	1437,05	1474,12	1550,65
PIB (<i>crecimiento anual en %</i>)	3,0	2,7	2,2	1,9
PIB per cápita (<i>USD</i>)	28.359	31.060	31.906	33.611
Saldo HP* (<i>en % del PIB</i>)	-2,6	-2,7	-2,8	-2,8
Endeudamiento del Estado (<i>en % del PIB</i>)	98,4	97,2	95,8	94,7
Tasa de inflación (%)	2,0	1,8	1,8	1,9
Tasa de paro (<i>% de la población activa</i>)	17,2	15,6	14,7	14,3

Fuente: IMF – World Economic Outlook Database, October 2018

*HP: Hacienda Pública

*2020 datos estimados

En la tabla anterior se muestran datos generales con relación a diferentes indicadores de crecimiento. Se hace palpable un ligero crecimiento en términos de PIB, pero la deceleración comentada en porcentajes sobre crecimiento anual.

Se detallan de igual manera indicadores sobre el endeudamiento del estado o la evolución en la tasa de paro. Los datos del año 2020 son estimaciones basadas en la fuente señalada. ¹⁵

Todos estos datos son fundamentales a la hora de conocer el entorno en el que opera la empresa y resulta interesante verlo desde una óptica ampliada, que englobe las tendencias a nivel mundial, y avanzar hacia una visión más reducida donde analizar los factores que puedan afectar a un país en concreto.

Factores socioculturales

«Los factores socioculturales son aquellos elementos de la sociedad (cultura, religión, creencias...) que pueden afectar a tu proyecto. Es importante prestar atención a las tendencias en la sociedad actual y ver cómo éstas van cambiando». ¹⁶

A nivel nacional:

En este caso el foco debemos de ponerlo en España ya que las variaciones en los factores socioculturales a nivel mundial son continuos y complejos. Además, el impacto más directo y profundo en la actividad de Degima S.A. proviene de los fenómenos que afectan a nivel nacional.

De esta manera, nos encontramos con cuatro fenómenos sociales que afectan directa e indirectamente a las empresas y a la economía del país: baja natalidad, población envejecida creciente, más “micro hogares” y mayores tasas de inmigración. Además, en diferentes medios se destaca la desigualdad existente desde el estallido de la crisis. ^{17 18}

En este punto debemos plantearnos qué consecuencias pueden tener estos fenómenos en la actividad de la empresa. En general, una baja natalidad está relacionada con la evolución hacia una población envejecida. Ambos implican una menor oferta de trabajo y mano de obra experimentada. Por otra parte, la entrada de inmigrantes compensa ese envejecimiento de la población y ofrece mano de obra no cualificada a un precio más bajo. La tendencia hacia los micro hogares y las familias con un menor número de miembros afecta a los hábitos de consumo, que el caso de Degima S.A., es menor al tratarse de una empresa B2B (Business to Business).

Factores tecnológicos

«Los factores tecnológicos son decisivos actualmente. La velocidad de mejora tecnológica de hoy es brutal. Hay que ser consciente que la tecnología que se está desarrollando hoy va a cambiar nuestro futuro inmediato, y tu empresa no será ajena a ello». ¹⁹

Los avances tecnológicos tienen cada vez un peso más grande en las economías de todos los países del mundo, desde Brasil, India hasta cualquier ciudad europea.

Como ya comentamos anteriormente, la competición entre China y Estados Unidos se trasladará también al plano tecnológico, en áreas como el desarrollo de la tecnología 5G o la carrera espacial. ²⁰

A nivel mundial:

Por una parte, destacamos la “guerra” tecnológica entre las grandes potencias mundiales. Por otra, los eventos tecnológicos de los últimos años que pueden cambiar y están cambiando el mundo. Blockchain, la Inteligencia artificial, Robótica, el 5G y la realidad aumentada.

Una vez más, debemos plantearnos cómo esto puede afectar a nuestra empresa. En Degima S.A., que como veremos más adelante en el análisis interno, es una empresa que apuesta por la innovación y las soluciones tecnológicas como vía para diferenciarse.

La “guerra” tecnológica genera avances significantes que no perjudican por el momento a la pequeña empresa y que, sin embargo, se presentan como oportunidades a la hora de adquirir nuevas técnicas y mejorar procesos a menores costes.

A nivel nacional:

España no se encuentra entre las primeras potencias tecnológicas a nivel internacional, pero sí se puede decir que el sector tecnológico está creciendo y desarrollándose de tal manera que su futuro es muy esperanzador, sobre todo para las variables macroeconómicas. «Una economía dinámica, la inclusión de las tecnologías en lo profesional y personal, y la tímida transformación digital en la red de empresas españolas son básicos para que se de este crecimiento experimentado en los últimos años. [...] Ametic ha confirmado que las TI son una ayuda para el crecimiento económico y estos datos evidencian que existe una relación directa entre el aumento del producto interior bruto (PIB) y el de las TI».²¹

A nivel nacional, existen programas de apoyo para la implantación de nuevas tecnologías en PYMES y ayudas en el proceso de digitalización ²², que se presentan como oportunidades para la empresa.

Factores ecológicos

«Los factores ecológicos son aquellos que guardan relación directa o indirecta con el medioambiente. A priori, no afectan a todos los sectores, pero no debes de olvidarte de ellos pues existen cambios normativos, de conciencia social, de tendencias... que pueden afectarte a medio plazo».²³

A nivel mundial:

Los peligros ambientales, que tienen un alcance mundial, atañan al cambio climático, el agotamiento de la capa de ozono, la pérdida de diversidad biológica, cambios en los sistemas, degradación de la tierra... Además, la consciencia de la población a cerca de los sistemas de producción de alimentos es creciente, así como en la sobreexplotación de los recursos de la tierra.²⁴

La creciente consciencia de la población en la materia y una mayor exigencia del consumidor hace que las organizaciones deban preocuparse por el impacto que genera su actividad en la sociedad y el entorno natural que le rodea. Degima S.A., que por la naturaleza de su tarea genera residuos y utiliza recursos del medio, ha de mostrarse responsable en todos sus procesos para garantizar el cumplimiento de este aspecto.

A nivel nacional:

En España existen una veintena de leyes sobre medio ambiente que afectan de forma directa e indirecta a la actividad de cualquier empresa, independientemente de su actividad. Debemos de tener en cuenta que se trata de una regulación básica estatal y autonómica, por la cual se asegura la protección y preservación del medio ambiente y se establece un marco común absolutamente indispensable para las empresas. Algunas de estas leyes las veremos en el siguiente apartado del análisis PESTEL, relativo a los factores legales.

Siguiendo con la tendencia en el resto del mundo, en España existe una corriente cada vez más fuerte que obliga a las empresas a mantenerse respetuosas con el entorno. Extraemos las siguientes conclusiones de un estudio realizado en 2016 por el Centro de Investigaciones Sociológicas:

- El 76% de los encuestados muestra un grado de interés alto con respecto a temas relacionados con la ecología y el medio ambiente.
- La defensa y conservación del medio ambiente es necesaria independientemente de los costes para un 46% de la población encuestada.
- Los temas ambientales que más preocupan a los españoles son la contaminación del medio acuático y el aumento de la temperatura de la tierra. El aumento de la producción de residuos entra dentro de los cinco primeros problemas detectados.

Esta última resulta de especial relevancia en la medida en que Degima S.A. utiliza el canal del agua como vía principal para transportar piezas de gran tamaño.

Debemos de ser capaces de hacer un examen realista de la empresa y fijarnos aquellas causas que puedan afectar de una manera más directa e impactar más gravemente en la actividad diaria de la organización.

Factores legales

«Los factores legales son todos aquellos relacionados con la obligación de cumplir las leyes establecidas. Es necesario conocer la legislación y los cambios en la normativa relacionada con tu empresa, que pueda afectar tanto de forma directa como indirecta».²⁵

Como podemos comprobar a través del portal *Trade* del Banco Santander, en el entorno legal en España encontramos una serie de observaciones generales para cualquier negocio: los tipos de contrato, la propiedad intelectual, la legislación nacional y acuerdos internacionales, el funcionamiento de la justicia, los diferentes códigos jurídicos o las diferentes jurisdicciones.²⁶

En general, existe una tendencia marcada para este año 2019 en materia legal que atañe directamente a la actividad de Degima S.A. y al del resto de organizaciones: la privacidad. El avance de Internet en nuestras vidas genera una huella digital plagada de datos. Estos datos, tanto de las propias organizaciones como de las personas, son recopiladas en las bases de las compañías. El derecho se sofisticaba a la par que crece esta tecnología y se filtra en la vida cotidiana.

«[...] la nada sencilla adaptación de la práctica legal a las nuevas tecnologías y la incertidumbre política y económica, con fenómenos extremadamente complejos de manejar como el Brexit, hacen prever un año 2019 de vértigo en lo jurídico. [...] anteproyectos legales de medidas antifraude o los impuestos sobre transacciones financieras o determinados servicios digitales. [...] en 2019 "es previsible" que se modifique la Ley de Defensa de la Competencia para adaptarla a la normativa europea que refuerza las facultades de las autoridades nacionales».²⁷

Encontramos numerosos artículos que dirigen la importancia del marco legal hacia la privacidad de datos, la defensa de la competencia y la adaptación y aplicación de leyes en un contexto digitalizado.

Por otra parte, y en relación con el punto anterior referente a los factores medioambientales, en España existen 20 leyes que son de obligado cumplimiento para las empresas. Como ya hemos dicho, son fundamentales a la hora de mostrarnos respetuosos con el entorno y generar una buena imagen de marca en el mercado. Algunas de estas leyes, las más importantes en relación con la actividad de Degima S.A., son:

1. Ley 21/2013, de 9 de diciembre, de evaluación ambiental

«Trata de regular la protección del medio ambiente y de los espacios naturales. Por eso, en nuestro país hay normas que regulan desde la responsabilidad medioambiental, la conservación de los hábitats de flora y fauna o la calidad del aire hasta la prevención y gestión de residuos, la contaminación del suelo, la importación de los productos químicos o los incendios forestales».²⁸

7. Real Decreto Legislativo 1/2001, Ley de aguas

11. Calidad del aire. Ley 34/2007

12. Ley 1/2005, emisión de gases efecto invernadero

20. Ley del ruido

Todas estas leyes afectan e impactan, lógicamente, en la actividad de Degima S.A. Sin embargo, los factores ecológicos van más allá de las leyes de obligado cumplimiento, y se relacionan con las tendencias actuales en salud y medio ambiente.

En resumen

Como ya hemos explicado, el macroentorno se refiere a todos los factores que afectan a la economía, entendiendo a esta como un todo. Este macroentorno va desde lo más general, como son tendencias a nivel mundial, a aspectos más concretos, como pueden ser datos absolutos del país (el PIB, la fuerza laboral...).

En general, podemos extraer del macroentorno actual varias conclusiones que serán interesantes a la hora de analizar las oportunidades y amenazas que brinda el mercado y que afectan a Degima S.A. en el corto y medio plazo:

- La competición entre China y Estados Unidos puede suponer la variación en precios de materias de uso cotidiano como el petróleo.
- El auge del nacionalismo frena la visión de internacionalización y la oportunidad de diversificar riesgos y ampliar mercado.
- El fin del crecimiento económico postcrisis y la posible desaceleración mundial, que a la vez puede suponer una oportunidad a la hora de financiar activos (maquinaria, por ejemplo) debido a la caída en las tasas de interés.

- La tendencia, a nivel nacional, hacia una población envejecida y unas mayores tasas de inmigración, que pueden ser fuente de oportunidades y amenazas para la empresa.
- La guerra tecnológica entre las grandes potencias mundiales y los efectos del desarrollo de las nuevas tecnologías en las organizaciones, dando lugar a oportunidades para las PYMES como son el acceso a nuevas tecnologías y la posibilidad de adquirir nuevas técnicas a costes menores.
- La creciente consciencia por el medio ambiente que supone elevar la importancia de la RSC de la empresa y resulta un elemento clave a la hora de proyectar una buena imagen al mercado. Puede suponer una amenaza si no se presta especial atención.
- La digitalización de las organizaciones y liberalización de los mercados gracias a Internet crea la necesidad por parte de las organizaciones de proteger los datos de sus clientes y colaboradores: principal tendencia en materia legal.

2.1.2 El microentorno: las 5 fuerzas competitivas de Porter

El microentorno, también conocido como el entorno específico, lo componen aquellos factores del plano externo que están relacionados de forma permanente con la actividad de la empresa y tienen un impacto en sus operaciones diarias.

Michael E. Porter, de la Universidad de Negocios de Harvard, definió el modelo estratégico de las 5 fuerzas competitivas en el año 1979 que aún resulta interesante de cara a analizar los factores más importantes del microentorno.

Cabe destacar que este modelo ha recibido algunas críticas a lo largo de los últimos años. Por una parte, debido a la posible falta de capacidad para adaptarse a la economía actual, influenciada por agentes tan disruptivos como Internet. Veremos más adelante las posibles adaptaciones y los cambios que se hayan podido dar, además de la probable aparición de 3 nuevas fuerzas que pudieran complementar a las tradicionales. Por otra parte, el modelo no tiene en cuenta al gobierno, que puede regular el mercado e incidir en factores tan importantes como el precio, el marco legal o la competencia.

M. Porter establece un marco que analiza el nivel de atractivo de un mercado, relacionando el nivel de inversión necesario y la rentabilidad y las oportunidades que brinda. Se establecen cinco fuerzas que deciden la intensidad de la competencia: (1) Poder de negociación de los clientes, (2) Poder de negociación de los proveedores, (3) Amenaza de entrada de nuevos competidores, (4) Amenaza de productos sustitutivos, (5) Rivalidad entre los competidores.

(F1) Poder de negociación de los clientes

El poder de negociación de los clientes es la capacidad que tienen estos para incidir en factores como el precio o la calidad de los productos y/o servicios.

Como indica Fabian Dälken (2014) en su artículo *Are Porter's Five Competitive Forces still Applicable?*, «si los clientes son pocos o están muy bien organizados podrían ponerse de acuerdo en cuanto a los precios que están dispuestos a pagar y serán una amenaza para la empresa, ya que estos adquirirán la posibilidad de plantarse en un precio que les parezca oportuno pero que, generalmente, será menor al que la empresa estaría dispuesta a aceptar».²⁹ De igual manera, si existen muchos proveedores los clientes tendrán mayor capacidad de negociación, ya que tienen más posibilidad de cambiar de proveedor de mayor y/o mejor calidad.

Degima S.A. opera en varios sectores: naval, construcción, eólico, energético, industrial y maquinaria. Sin embargo, dada la actividad residual de algunos de ellos y la naturaleza de sus últimos proyectos, vamos a incidir en el sector naval, más concretamente el sector de las energías marinas, para el cual desarrollan proyectos innovadores en materia de energías renovables.

En este caso, nos encontramos con un mercado poco saturado, en comparación a otros como pudieran ser el de la construcción o el industrial, motivo por el cual los proyectos de la empresa en ambos sectores comienzan a ser residuales. Los proyectos en este nicho, mayoritariamente individualizados y personalizables, ofrecen poderes usualmente ecuanímes en la relación proveedor/cliente.

La mayor parte de los clientes de Degima S.A. son otras empresas (relaciones B2B), las negociaciones se basan en aspectos como la responsabilidad en los procedimientos, la calidad y garantía de las piezas fabricadas y el servicio en la mayor parte de los casos. Los proveedores son limitados y, aunque los clientes también lo son, se buscan uniones que provoquen sinergias y relaciones basadas en la cercanía y la confianza.

(F2) Poder de negociación de los proveedores

Siguiendo el marco de la F1 (fuerza 1), el poder de negociación de los proveedores es la capacidad que tienen estos para establecer pautas en el mercado. Los proveedores son aquellos que suministran los inputs necesarios para poder desarrollar la actividad de la empresa.

En el caso de Degima S.A., existen una serie de suministros (por ejemplo, el material de oficina) que tienen una alta rotación y su compra es repetitiva y de un volumen considerable. En estos casos, el poder de negociación de los proveedores, es decir, de las empresas abastecedoras, es moderado, ya que el elemento clave en la decisión de compra es el precio. En otros insumos necesarios para llevar a cabo los proyectos en cartera, como piezas navales, pinturas o rodamientos, el foco se pone en otros elementos que no son fundamentalmente el precio: la prioridad se establece en la calidad de los acuerdos y de las piezas compradas, la garantía de estas o aspectos relacionados con la financiación y los plazos de pago. De esta manera, el poder de negociación de los proveedores respecto al cliente se equilibra, ya que el nivel de competición en aspectos como la calidad o la diferenciación decrece.

Relacionándolo con la F1, en este tipo de insumos el poder de negociación del cliente, que en este caso es Degima S.A., es mayor, ya que posee varias opciones y el fin último es encontrar el mejor precio posible (en el caso del material de oficina).

(F3) Amenaza de entrada de nuevos competidores

Se usa en la industria para detectar empresas con las mismas características económicas o con productos similares. Se refiere a la facilidad o dificultad que un nuevo competidor puede experimentar cuando quiere empezar a operar en una industria.³⁰

Este tipo de dificultades están relacionadas con las barreras de entrada al mercado. Hay 6 tipos de barreras diferentes: las economías de escalas, la diferenciación, el requerimiento de capital, el acceso a canales de distribución, las ventajas de los costos independientes o las políticas gubernamentales.³¹

En el sector en el que opera Degima S.A., y teniendo en cuenta el conjunto de empresas que compiten con las mismas características, encontramos una serie de barreras que dificultan la entrada de nuevos competidores:

Por una parte, el requerimiento inicial de capital es elevado. Recordemos que la actividad principal de la empresa es la construcción de piezas de calderería y otros proyectos a gran escala, lo que hace necesario naves de grandes dimensiones y maquinaria especializada.

Por otra parte, la naturaleza de los proyectos obliga a la empresa a situarse próxima al agua, recurso principal en el área de logística.

Sin embargo, la mayor barrera de entrada es la relacionada con la diferenciación y el *know how* en la industria. El carácter de los proyectos que se desarrollan en Degima S.A. (sector de las energías marinas con proyectos relacionados con las energías renovables) hace que el nivel de I+D+i sea elevado y las actividades concernientes continuas.

Degima S.A. es miembro y director del cluster *Sea of Innovation Cantabria*, que por una parte trata de concentrar a todos los agentes del sector y por otra, hacer de Cantabria el centro por excelencia en este tipo de proyectos. Además, la empresa es asidua a los congresos relativos a la industria y el nivel de contactos se amplía año a año.

Todas estas actividades constantes en el tiempo y llevabas a cabo con intención y con el foco puesto en el medio plazo, hace que la empresa posea un activo intangible relacionado con la propiedad intelectual y el *know how* que representa la mayor barrera de entrada en el sector.

(F4) Amenaza de productos sustitutivos

Como dice Paulo Coelho (2012) en su entrada de blog *Cerrando Círculos* «nada ni nadie es indispensable, ni una persona, ni un lugar, ni un trabajo. Nada es vital para vivir porque cuando tu viniste a este mundo, llegaste sin ese adhesivo»³². A esa lista de prescindibles sumamos los productos y/o servicios que ofrece una compañía.

La competencia depende de la medida en que los productos de una industria sean reemplazables unos de otros.

Los servicios postales compiten con los servicios de mensajería, que compiten con las máquinas de fax, que compiten con el correo electrónico, etc. Cuando una industria innova, otra puede sufrir.³³

Cuando Degima S.A. apuesta por la innovación, el networking, establecer contactos en la industria, unir fuerzas y el continuo desarrollo de procesos, disminuye la posibilidad de entrada de productos sustitutivos.

Relacionada con la F3 y la entrada de empresas competidoras, el hecho de que una empresa penetre en el mercado, estableciendo relaciones con otros agentes del sector, mostrándose vanguardista y apostando por el medio y largo plazo, hace mayor la barrera de entrada a la industria y suaviza la amenaza de productos sustitutivos.

Uno de los proyectos de Degima S.A. que ejemplifica la prácticamente nula competencia en ciertos encargos son las velas de metal (escamoteables) que está desarrollando junto a otras empresas del sector. Estas velas forman parte de un proyecto relacionado con las energías renovables y surgen de los esfuerzos comunes del ya mencionado Cluster *Sea of Innovation*.


(F5) Rivalidad entre los competidores

La rivalidad entre los competidores viene a ser el resultado de las cuatro fuerzas anteriores. Define la rentabilidad de un sector: cuántos menos competidores se encuentren en un sector, normalmente será más rentable económicamente y viceversa.³⁴




Degima S.A., como ya hemos comentado, ha operado en sus inicios en sectores como el civil, el cual ha ido abandonando paulatinamente ante la saturación y la alta competición existente. El hecho de operar en un mercado que se basaba en la competición en precios obligaba a la empresa a reducir márgenes y desviarse de su objetivo marcado en calidad de procesos y productos.

El sector que estamos analizando en el presente documento y para el cual están proyectando la mayor parte de sus esfuerzos se trata de un mercado con un menor número de competidores, con fuertes barreras de entrada vinculadas a la innovación y la cercanía y compromiso a los proyectos y a trabajos especializados y mayormente individualizados.

En este punto analizamos las principales empresas competidoras de Degima S.A. a nivel local y a nivel nacional. Partimos del siguiente esquema de Degima S.A. para comprender la envergadura de las empresas rivales:

	SECTOR/ACTIVIDAD	EMPLEADOS	FACTURACIÓN
Degima S.A. 	<u>Sector:</u> Industria Manufacturera <u>Actividad:</u> Ingeniería mecánica por cuenta de terceros	De 11 a 50 trabajadores	> 2.500.000€

Competidores a nivel local:

	SECTOR/ACTIVIDAD	EMPLEADOS	FACTURACIÓN
Montajes Gomur 	<u>Sector:</u> Industria Manufacturera <u>Actividad:</u> reparación de maquinaria	De 11 a 50 trabajadores Tamaño mediana empresa En el año 2017 el 71,79% de los empleados eran fijos	> 2.500.000€
Cadesa 	<u>Sector:</u> Comercio al por mayor y al por menor <u>Actividad:</u> Comercio al por mayor de repuestos y accesorios de vehículos de motor	De 11 a 50 trabajadores Tamaño mediana empresa	> 2.500.000€
Calvo Construcciones y Montajes 	<u>Sector:</u> Industria manufacturera <u>Actividad:</u> Fabricación de estructuras metálicas y sus componentes	De 51 a 200 trabajadores Tamaño mediana empresa	> 2.500.000€

A nivel nacional:

	SECTOR/ACTIVIDAD	EMPLEADOS	FACTURACIÓN
Talleres Ruiz 	<u>Sector:</u> Industria Manufacturera <u>Actividad:</u> Fabricación de estructuras metálicas y sus componentes	De 11 a 50 trabajadores Tamaño mediana empresa	> 2.500.000€
Navacel Process Industries 	<u>Sector:</u> Industria manufacturera <u>Actividad:</u> Ingeniería mecánica por cuenta de terceros	De 51 a 200 trabajadores Tamaño mediana empresa	> 2.500.000€
Montajes Nervión 	<u>Sector:</u> Industria manufacturera <u>Actividad:</u> Construcción naval	De 11 a 50 trabajadores Tamaño mediana empresa	500.001 € - 1.000.000€
Asturfeito 	<u>Sector:</u> Industria manufacturera <u>Actividad:</u> Fabricación de motores y turbinas, excepto los destinados a aeronaves, vehículos automóviles y ciclomotores	De 201 a 500 trabajadores Tamaño mediana empresa	> 2.500.000€

Crítica a las 5 fuerzas competitivas de Porter

Como hemos comentado anteriormente, el modelo que estableció M. Porter en 1979 ha sido criticada durante los últimos años por dos razones principales: (a) Se ha cuestionado la capacidad del modelo para adaptarse a la nueva economía y los nuevos agentes que en ella intervienen, (b) el modelo no tiene en cuenta al gobierno.

Basándonos en el artículo de Fabian Dälken (2014) *Are Porter's Five Competitive Forces still Applicable?* vemos como la aparición de las nuevas tecnologías y en concreto, agentes tan disruptivos como Internet, han modificado la estructura de la industria pero no han reestructurado el modelo de Porter. Pese a esto, no se puede decir que el modelo sea inválido o se presente obsoleto, ya que «la idea básica de que cada compañía opera en una red interconectada de Compradores, Proveedores, Productos Sustitutivos, “Nuevos competidores Entrantes” y Competidores aún es válida»³⁵.

Las críticas confluyen hacia un mismo planteamiento: han aparecido 3 nuevas fuerzas que influyen en las 5 tradicionales y han de tenerse en cuenta. Estas nuevas fuerzas son la (1) la digitalización, (2) la globalización y (3) la liberalización. Todas ellas presentan oportunidades y amenazas para las empresas que veremos más adelante, en el análisis DAFO.

Por otra parte, el hecho de que el modelo no contemple el entorno gubernamental hace que no se tengan en cuenta elementos que inciden directamente en las compañías, tales como políticas fiscales, marcos relacionados con la competencia, límites en los precios o regímenes de propiedad.

En el presente plan de marketing este punto queda estudiado en el análisis PESTEL, cuando analizamos los factores políticos del entorno.

Queda a disposición del profesional de mercadotecnia decidir si analizar el gobierno y los factores gubernamentales en el apartado del macroentorno o bien considerarlo como un factor del microentorno e incluirlo de forma complementaria dentro de las 5 fuerzas de Porter. De forma personal considero que podría tratarse de una carencia en el modelo si se procede a estudiar únicamente el microentorno a través de dicho modelo, sin embargo, de forma general, estimo más adecuando englobar el estudio del gobierno como parte del macroentorno, a través del PESTEL o cualquier otro modelo.

En resumen

Gracias al modelo de las 5 fuerzas competitivas de Porter podemos analizar el microentorno de la empresa y los factores que influyen en el mismo. Podemos resumir el microentorno de Degima S.A. en los siguientes puntos:

- Los clientes de Degima poseen una menor capacidad de negociación cuanto mayor es el grado de personalización del proyecto.
- Encontramos proyectos para mercados como el civil, con un alto nivel de competición, en el cual el poder de negociación está realmente desequilibrado a favor del cliente, que prima el factor precio sobre cualquier otro.

- Los proveedores de Degima, especialmente aquellos de inputs especializados y directamente relacionados con la realización de los proyectos de la empresa, poseen un mayor poder de negociación que aquellos que únicamente proveen de géneros cotidianos y con un menor impacto en la actividad final, como son el material de oficina.
- En relación a los tres puntos anteriores podemos concluir que el poder de negociación, tanto en proveedores como clientes, depende directamente de la naturaleza de la transacción (del tipo de bien o servicio).
- En el sector naval, en el nicho de la energía marina renovable, encontramos importantes barreras de entrada que dificultan la entrada de nuevos competidores y productos sustitutivos. Estas barreras se relacionan, principalmente, con un alto nivel de *know how* y actividades de I+D+i.
- Degima cuenta con un mayor número de competidores a nivel local y nacional en proyectos vinculados fundamentalmente al sector civil e industrial, más saturados y con un nivel de especialización menor.
- El modelo de las 5 fuerzas de Porter se complementa con tres nuevas fuerzas: la digitalización, la globalización y la liberalización.

2.2 ANÁLISIS INTERNO: UN VISTAZO AL INTERIOR DE LA EMPRESA

El análisis interno estudia los elementos propios de la empresa, tales como los recursos y capacidades. Realizar un estudio interno nos permite conocer el potencial de la empresa en el mercado y nos ayudará a establecer las líneas y los objetivos que fijarán las metas a corto, medio y largo plazo de la compañía.

Un análisis interno permitirá a la empresa responder preguntas vinculadas a la imagen de marca, la ventaja diferencial del producto, la fuerza de ventas, la comunicación a nivel interno y externo o los recursos con los que cuenta la compañía.

El análisis interno está directamente vinculado con las *fortalezas* y *debilidades* que surgen del escenario intrínseco de la empresa.

Algunos autores apuntan que para llevar a cabo un análisis interno correcto de la empresa hay que definir elementos tales como el sector en el que opera, cuál es su misión, cuáles son sus valores o qué objetivos tiene marcados en la actualidad.

2.2.1 Degima S.A: qué, por qué y cómo

Después de haber definido la actividad de Degima S.A en el mercado, situarla de forma externa en un punto geográfico y conocer las variables del macro y microentorno que pueden afectar a su actividad, el siguiente paso es conocer los aspectos propios de la empresa.

Misión

La misión es la razón de la organización. Responde al propósito de su actividad. Qué es lo que hace la empresa.

En el caso de Degima S.A., su misión es “ofrecer productos de calidad que, a través de una experiencia contrastada y gracias a la continua innovación en sus procesos, aseguran la satisfacción del cliente”.

Visión

La visión de una empresa está relacionada con la realidad que persigue. Se relaciona con el cómo. En el caso de Degima S.A. su visión se basa en una “continua innovación y participación y desarrollo de proyectos de I+D+i”.

I+D+i

Una de las principales actividades internas de la empresa es la participación en proyectos de I+D+i. El *Santoña Wave Energy Project* es un ejemplo de ello, proyecto que nace con la necesidad de desarrollar energías no contaminantes, en este caso, a través de las olas del mar. Degima S.A. es elegida para colaborar en la fabricación de los equipos y las estructuras necesarias para llevar a cabo el proyecto.

Valores

Son el conjunto de prioridades, principios, límites y criterios que rigen el día a día de la empresa.

En el caso de Degima S.A. sus valores son:

1. Experiencia
2. Calidad
3. Innovación
4. Satisfacción

Todos ellos tienen que ser coherentes con la labor cotidiana de las empresas. Esta coherencia se concreta en las acciones y son diferentes en cada empresa.

Golden Circle: el por qué de la empresa

A la misión, la visión y los valores que ya parecen haberse instaurado en la mayor parte de las empresas y de las que son sabidas su importancia a la hora de situarse en el mercado y avanzar hacia la generación de marca y cultura empresarial se une el concepto de Simon Sinek (2009) del Golden Circle, que establece que las organizaciones, además de conocer su “What” y su “How”, es decir, qué es lo que hacen y cómo lo hacen, deben de iniciarse por un “Why”, por una razón.

S. Sinek explica que las marcas más reconocidas a nivel mundial se iniciaron con un “Por qué”. En este punto es importante señalar que aunque el “Why” debería acompañar al nacimiento de la organización, aquellas que no lo establecieron desde un inicio pueden encontrarlo desde el análisis interno. Analizando la identidad de la empresa debe surgir la razón de la actividad, el por qué razón haces lo que haces.

2.2.2 Recursos y Capacidades

El análisis de los recursos y capacidades forma parte del análisis interno y tiene como objetivo identificar el potencial de la empresa. Gracias a este análisis podremos establecer la ventaja o ventajas competitivas.

Por una parte, estudiamos los recursos de la empresa, tangibles e intangibles. Por otra, las capacidades.

Los recursos son aquellos factores disponibles para la empresa que forman parte del proceso productivo. Los tangibles son los recursos físicos como la maquinaria o los trabajadores. También se consideran recursos tangibles aquellos financieros como el dinero o los derechos de cobro.

Degima S.A. cuenta con cincuenta trabajadores: operarios como caldereros, soldadores y repasadores y trabajadores en oficina. Los recursos tangibles más costosos están directamente vinculados con el proceso de fabricación. Al ser proyectos especializados y de grandes dimensiones el requerimiento de capital inicial para soportar el coste de las instalaciones y maquinaria es alto. Aunque el grado de personalización de los proyectos es elevado, no existe un alto grado de especialización en los trabajadores. Se requieren, especialmente, soldadores con alta capacidad ante las exigencias en calidad de la empresa.

Otro punto para considerar, ante la naturaleza de los proyectos llevados a cabo, es la situación geográfica: la empresa se ubica al lado de la ría de Astillero, vía por la cual se transporta una parte de las piezas fabricadas. La logística de Degima se establece principalmente a través de mar y tierra.

Pese a la importancia de los elementos tangibles encontramos que los recursos más valiosos de la empresa están relacionados con aquellos intangibles, como son el conocimiento en el sector y la experiencia. Como ya hemos comentado el *know how* de Degima es parte del valor diferencial que posee, la experiencia en el mercado y las relaciones con otros agentes del sector.

A continuación se resumen una serie de puntos en relación a los recursos de Degima S.A.:

- Se localiza estratégicamente al lado del agua, canal por el cual transporta una parte de sus piezas.
- Cuenta con grandes instalaciones en las cuales poder llevar a cabo los proyectos contratados.

- La empresa emplea, de forma general, cincuenta trabajadores entre operarios y oficina.
- Pese a la personalización de sus trabajos la especialización en los trabajadores no es alta, acostumbrados a trabajar por proyectos y no de forma estándar.
- Se requieren, fundamentalmente, grandes profesionales en materia de soldadura.
- El mayor valor añadido de Degima S.A. nace por su intangible: el conocimiento y experiencia en el sector.
- Aunque los directivos de la empresa tienen una presencia considerable en congresos, ferias y reuniones relacionadas con el sector la marca *Degima* no tiene una reputación de marca alto.

Por otro lado, en el análisis interno, estudiamos las capacidades de la empresa, entendidas como las aptitudes que tiene esta para desempeñar la actividad propia. Relacionadas de igual manera con la ventaja competitiva, las capacidades tienen mucho que ver con un posible proceso de internacionalización, y es que «para la priorización de mercados en internacionalización, la empresa debe realizar un análisis de sus capacidades, para ver en cuáles tiene ventajas competitivas y si dichas ventajas competitivas le sirven en los países de destino o no».³⁶

Las capacidades están vinculadas al resto de aspectos que no hemos contemplado aún en el análisis interno de la empresa: la jerarquía, los procedimientos de selección (el área de recursos humanos), los márgenes y la rentabilidad, la cultura empresarial, el enfoque de marketing, la comunicación externa... En un sentido más amplio de la definición, las capacidades serían «las habilidades en el modo de organizar los recursos para poder desarrollar una determinada tarea, una combinación dinámica de recursos y de conductas coordinados para la realización eficaz de una determinada actividad».³⁷

Como ya hemos mencionado, los recursos y capacidades de la empresa pueden establecerse como ventajas competitivas en la medida en que supongan un rasgo diferenciador sobre la competencia. De esta manera, debemos evaluar estratégicamente si cada recurso y capacidad es relativamente mejor que en la competencia y si esta superioridad se podrá mantener en el tiempo.

Según los autores Guerras y Navas (2015) se proponen tres criterios a la hora de evaluar estratégicamente los recursos y capacidades de la empresa³⁸:

1. Por la generación de ventajas competitivas: por lo que los recursos y capacidades deben ser relevantes y escasos.
2. Por el mantenimiento de la ventaja competitiva: para esto se plantea que deben cumplir criterios de durabilidad y han de ser difíciles de transferir e imitar.
3. Por la apropiación de rentas de la ventaja competitiva: los tangibles por lo general son fáciles de sacarles provecho, pero las ventajas competitivas provenientes de los intangibles suelen presentar mayor dificultad a la hora de obtener rentas.

2.3 EN RESUMEN: MATRIZ DAFO

La matriz DAFO es una de las herramientas más conocidas a la hora de realizar y resumir las conclusiones de un análisis de situación. Sus iniciales, DAFO, provienen de las palabras Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades, los cuatro elementos que han desembocado de los análisis externo e interno de la empresa.

También conocida como FODA, agrupa las debilidades y fortalezas como parte del análisis interno de la empresa y las amenazas y oportunidades como parte del externo, referido todo ello al entorno en el que se contextualiza la empresa.

Del macro y microentorno estudiamos las amenazas y las oportunidades que surgen:

- *Amenazas:* «todos aquellos factores externos que pueden llegar a impedir la ejecución de tu estrategia empresarial o poner en peligro la viabilidad de tu negocio»³⁹.

A continuación, se mencionan algunas de las amenazas que atañan a la actividad de Degima S.A.:

- Marco legal: especialmente en lo relativo a la protección de datos y las leyes medioambientales. Un error en cualquiera de estos campos puede representar una grave sanción económica y judicial para la empresa.
 - Creciente consciencia por el entorno: siendo un factor positivo en el sentido estricto, se presenta como una posible amenaza para la empresa. Cualquier descuido en este sentido puede comprometer la relación con los clientes e implicar un empeoramiento de la imagen de marca en el mercado.
 - El hecho de que EEUU y China hayan iniciado una guerra arancelaria supone la variación de precios en productos primarios como el petróleo.
 - La desaceleración prevista para la economía española representa una amenaza para todas las empresas ante la posible caída del consumo privado.
 - La tendencia hacia una baja natalidad y una población envejecida implica una amenaza en la medida en que desciende la población activa.
 - El auge de corrientes nacionalistas frena la visión que empuja hacia la internacionalización como medio para diversificar riesgos y ampliar mercado.
- *Oportunidades:* «Son [...] factores ajenos a tu negocio que favorecen su desarrollo o brindan la posibilidad de implantar mejoras»⁴⁰.

Algunos ejemplos relativos a la actividad de Degima S.A. son:

- Mayores tasas de inmigración: generando el efecto contrario a la baja natalidad. Oportunidades en la medida en que genera masa de población activa.

- Consolidación de un escenario multipolar, impulsado por la globalización y el desarrollo de las tecnologías. Crea un espacio interconectado que da lugar a posibles sinergias y oportunidades de networking.
- La “guerra” tecnológica genera avances significantes que no perjudican por el momento a la pequeña empresa y que, sin embargo, se presentan como oportunidades a la hora de adquirir nuevas técnicas y mejorar procesos a menores costes.
- Programas de apoyo para la implantación de nuevas tecnologías en PYMES y ayudas en el proceso de digitalización.
- La tendencia hacia una mayor consciencia por el medio ambiente genera corrientes positivas hacia las energías renovables.
- La presencia de Degima S.A. en el cluster *Sea of Innovation* y otros congresos del sector genera relaciones provechosas con el resto de agentes.
- El hecho de que las tasas de interés caigan puede ser una oportunidad a la hora de financiar activos (maquinaria, por ejemplo).

Del contexto interno de la empresa, la matriz DAFO trata de identificar los puntos fuertes y los puntos débiles de la empresa.

En este punto analizamos las debilidades y fortalezas:

- *Debilidades:* «Constituyen los aspectos limitadores de la capacidad de desarrollo de tu negocio debido a sus características internas»⁴¹.

Algunas debilidades de la empresa son:

- No poseen un “Why” que les diferencie como empresa. (Ya hemos analizado, en el análisis interno, los beneficios de poseer una razón de ser como organización).
- Poseen una baja imagen de marca en el mercado.
- La empresa se ve limitada en socios clave a la hora de desarrollar proyectos innovadores.
- La mayor parte de los proyectos tienen carácter puntual, por lo que existe un número considerable de trabajadores eventuales. Estos trabajadores pueden mostrarse menos motivados y comprometidos con la empresa.
- Poca diversificación, lo que aumenta riesgos.
- Baja presencia en Internet, vinculado a la imagen de marca.
- Falta de financiación en algunos proyectos, principalmente por la naturaleza de los mismos.

- Marco temporal indefinido para proyectos relacionados con las energías marinas, lo que genera incertidumbre.
- *Fortalezas:* «Reúnen el conjunto de recursos internos, posiciones de poder y cualquier tipo de ventaja competitiva propia de tu negocio»⁴².

A continuación se enumeran algunas de las fortalezas de Degima S.A. como organización:

- Poseen una visión, una misión y unos valores claros, lo que establece unos marcos en los cuales encuadrar de forma coherente la actividad de la empresa.
- Cuenta con grandes instalaciones en las cuales poder llevar a cabo los proyectos contratados.
- El mayor valor añadido de Degima S.A. nace por su intangible: el conocimiento y experiencia en el sector.
- Los proyectos en este nicho, mayoritariamente individualizados y personalizables, ofrecen poderes usualmente ecuanímes en la relación proveedor/cliente.
- Se localiza estratégicamente al lado del agua, canal por el cual transporta una parte.
- Los proyectos en cartera poseen una valoración positiva por parte de la opinión pública, al ser en su mayoría innovadores y relacionados con las energías renovables en el medio marino.
- Relacionado con el punto anterior Degima S.A. posee una fuerte RSC y se muestra comprometido con el entorno.
- Junta directiva comprometida con la causa y actividad de la empresa.
- Socios estratégicos y colaboradores resultado de las continuas relaciones con el resto de agentes del sector.

El análisis *DAFO* suele representarse en una matriz de 2x2, que ofrece datos relativos al análisis de una empresa de forma más simplificada, gráfica y visual.

La *DAFO* de la siguiente página recoge las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades relacionados con la empresa DEGIMA.

<u>DEBILIDADES</u>	<u>AMENAZAS</u>
<ul style="list-style-type: none"> ✚ Poca imagen de marca ✚ Limitación de socios clave para ciertos proyectos ✚ Poca diversificación ✚ Baja presencia en Internet ✚ Falta de financiación para algunos proyectos ✚ Marco temporal para proyectos relacionados con las energías renovables 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Marco legal ✚ Mayor consciencia por el entorno ✚ Guerra arancelaria entre EEUU y China ✚ Desaceleración de la economía española ✚ Baja natalidad ✚ Población envejecida
<u>FORTALEZAS</u>	<u>OPORTUNIDADES</u>
<ul style="list-style-type: none"> ✚ Proyectos valorados positivamente ✚ Junta directiva comprometida (I+D+i) ✚ Socios estratégicos y colaboradores ✚ RSC potente ✚ Visión, misión y valores claros ✚ Recursos y capacidades: instalaciones, situación... 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Tendencia creciente hacia energías renovables ✚ Presencia cluster: networking, posicionamiento, nuevos socios... ✚ Bajada en los tipos de interés ✚ Mayores tasas de inmigración ✚ Desarrollo tecnologías ✚ Ayudas en materia de digitalización

3. CONCLUSIONES GENERALES

Como hemos visto a lo largo del documento, la realización de un diagnóstico de situación, englobando los análisis del medio externo e interno de la empresa, implica conocer en profundidad los matices que contextualizan la actividad de una organización.

La importancia de estos estudios se justifica ante la necesidad de conocer el entorno en el que se desenvuelve la empresa como vía para realizar un plan de marketing coherente y eficaz.

Del presente documento podemos extraer una serie de conclusiones comunes sobre el diagnóstico como parte de un plan de marketing. Estas conclusiones resumen el presente documento.

- El análisis de situación comprende la primera parte de un plan de marketing, al que le seguirían los puntos: (2) objetivos a alcanzar, (3) definición de estrategias, (4) plan de acción: el marketing mix, (5) presupuesto económico y (6) ejecución y control.
- Generalmente el análisis del entorno comprende el grueso del plan de marketing, en la medida en que genera la información y el conocimiento necesarios para poder continuar con el mismo.
- A mayor grado de profundidad en el análisis del entorno mayor precisión y coherencia tendrán las estrategias y las acciones pautadas para la consecución de las metas fijadas.
- El análisis de situación lo forman el estudio del contexto externo e interno de la empresa.
- Dentro del contexto externo analizamos el macroentorno y el microentorno. El macroentorno examina la economía y el mercado desde un foco más ampliado y el microentorno de forma más específica.
- Dentro del análisis del macroentorno hacemos uso del modelo PESTEL, por el cual investigamos los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que afectan de manera directa e indirecta en la actividad de las empresas.
- Como parte del análisis del microentorno hacemos uso del modelo de las 5 fuerzas competitivas de Porter. Este modelo analiza la intensidad de la competencia en un mercado determinado a partir de 5 fuerzas: (1) Poder de negociación de los clientes, (2) Poder de negociación de los proveedores, (3) Amenaza de entrada de nuevos competidores, (4) Amenaza de productos sustitutivos, (5) Rivalidad entre los competidores.
- El modelo de las 5 fuerzas competitivas ha recibido numerosas críticas a lo largo de los últimos años ante la falta de adaptación a la “nueva economía”. Todas ellas confluyen hacia un mismo punto: la entrada de 3 nuevas fuerzas que modelan las tradicionales. Estas nuevas fuerzas son (1) la digitalización, (2) la globalización y (3) la liberalización del mercado.
- La “nueva economía” hace referencia a la evolución de la industria y de los mercados ante la entrada de las nuevas tecnologías y agentes disruptivos como Internet.
- Del análisis externo de la empresa surgen las amenazas y oportunidades del mercado.
- Como parte del análisis interno estudiamos el qué, el cómo y el por qué de la empresa, que se resumen en la misión, la visión y los valores. Además, estudiamos los recursos y capacidades de la empresa.
- Del análisis interno surgen las fortalezas y debilidades de la empresa.
- La matriz DAFO resume, a través de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades del entorno, el diagnóstico de situación de la empresa.

NOTAS Y BIBLIOGRAFÍA

- ¹ Kotler, Philip; Keller, Kevin Lane (2006). Dirección de Marketing. Pearson Educación
- ^{2 3} Lambin, Jean-Jacques (1995). Marketing Estratégico. Mc-Graw Hill
- ⁴ Fuente, Oscar (2019). Qué es el Marketing Digital: Definición, estrategias y evolución hasta hoy. <https://www.iebschool.com/blog/que-es-marketing-digital/>
- ⁵ Extraído de la página web de Degima S.L: <https://degima.es/>
- ^{6 7 10 16 19 23 25} Trenza, Ana. (2018) Análisis PESTEL, qué es y para qué sirve <https://anatrenza.com/analisis-pestel/>
- ⁸ El orden mundial (2019) Colaboradores: eldiario.es, ieee.es, océano y OndaCero. Extraído de <https://elordenmundial.com/el-mundo-en-2019/>
- ^{9 14 15} Export Empresas SA (2019) España: Política y economía <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/espana/politica-y-economia>
- ^{11 13} Marketing Finanzarel (2018) Tendencias económicas 2019 <https://www.finanzarel.com/blog/tendencias-economia-2019/>
- ¹² Solís, B. (2019) Impactos de la actual desaceleración económica <https://www.elfinanciero.com.mx/opinion/benito-solis/impactos-de-la-actual-desaceleracion-economica>
- ¹⁷ García, M (2018) Cuatro fenómenos sociales que tendrán impacto en la economía española. <http://www.expansion.com/economia/2018/06/05/5b0bd915268e3e44068b4587.html>
- ¹⁸ Carrasco, L. (2019) Informe sobre desigualdad: crecen en España los hogares sin ningún ingreso y también el número de ultramillonarios https://www.infolibre.es/noticias/economia/2019/01/21/pobres_cada_vez_mas_pobres_condenados_serlo_para_siempre_necesitan_mas_anos_para_volver_los_niveles_desigualdad_previos_crisis_90912_1011.html
- ²⁰ El orden mundial (2019) Colaboradores: eldiario.es, ieee.es, océano y OndaCero. Extraído de <https://elordenmundial.com/el-mundo-en-2019/>
- ²¹ Atlántico (2018) Estado actual del sector tecnológico en España. Extraído de: <https://www.atlantico.net/articulo/tecnologia/estado-actual-sector-tecnologico-espana/20181116113152677943.html>
- ²² El País, 5Días. (2019) Más de 260 pymes españolas recibirán 5.000 euros para digitalizarse. Extraído de: https://cincodias.elpais.com/cincodias/2019/06/24/pyme/1561371318_639643.html
- ²⁴ OMS, Cambio climático y salud humana. Extraído de <https://www.who.int/globalchange/environment/es/>
- ²⁶ Extraído de: <https://es.portal.santandertrade.com/establecerse-extranjero/espana/entorno-legal>

²⁷ Villanueva, J. (2019) Guía para conocer todas las novedades legales de 2019. *Cinco Días*
https://cincodias.elpais.com/cincodias/2019/01/04/legal/1546600964_517918.html

²⁸ ECOEMBES. Planeta Recicla (2018) 20 Leyes de medio ambiente que debes conocer <https://www.ecoembes.com/es/planeta-recicla/blog/20-leyes-de-medio-ambiente-que-debes-conocer>

²⁹ ³⁵ Dälken, F. (2014) Are Porter's Five Competitive Forces still Applicable? *University of Twente*

³² ³³ ³⁸ Extraído de https://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_Porter_de_las_cinco_fuerzas#cite_note-2 haciendo mención a M. Porter y su libro *Estrategia Competitiva*.

³⁰ «Tema: La amenaza de entrada de nuevas empresas». www.deinsa.com.

³¹ Riquelme Leiva, Matias (2015, Junio). Las 5 Fuerzas de Porter – Clave para el Éxito de la Empresa. Santiago, Chile. Extraído de <https://www.5fuerzasdeporter.com/>

³² Coelho, P. (2012) *Cerrando Círculos*

³³ Mintzberg, H. y Ahlstrand, B. (1998) *Strategy Safari*.

³⁴ McKeown, M. (2011) *The Strategy Book*.

³⁶ Practical Team (S/F) *Expansión, crecimiento e internacionalización empresarial*. Extraído de <https://www.practicalteam.com/blog/analisis-de-las-capacidades/>

³⁷ Extraído del Blog de CEUPE, artículo *Recursos y Capacidades en la empresa* <https://www.ceupe.com/blog/recursos-y-capacidades-en-la-empresa.html>

³⁸ Guerras y Navas (2015) *La Dirección Estratégica de la Empresa*

³⁹ ⁴⁰ ⁴¹ ⁴² Infoautónomos (2017) Guía fundamental del análisis DAFO <https://infoautonomos.eleconomista.es/plan-de-negocio/analisis-dafo/>